

مركز البحوث الإدارية

نظريات التنظيم

إعداد

دكتور علي السلمي

يوليو — تموز ١٩٧٠

مقـــدمة :

يحتل مفهوم التنظيم organization أهمية كبرى فى المجتمعات الحديثة حيث يسيطر عدد من تلك التنظيمات على النشاط الإنتاجى والاقتصادى ويقدم للناس السلع والخدمات المختلفة التى يحتاجونها ، كما توفر فرص العمل والحصول على الدخل للملايين الأفراد . فالإنسان أصبح مرتبطاً فى المجتمع الحديث بعدد من تلك التنظيمات ، فهو يتلقى تعليمه فى تنظيم يسمى مدرسة أو جامعة ، وهو يعمل ويحصل على دخله بالانتماء إلى تنظيم يسمى شركة أو مؤسسة ، وهو يشترى احتياجاته المختلفة من تنظيمات تسمى متاجر وهكذا . . . . وأخيراً فإن جوانب متعددة من حياته تتولى الاشراف عليها عدة تنظيمات تتمثل فى الأجهزة الحكومية المختلفة التى تباشر تطبيق القانون وترعى العلاقات بين الناس .

من ذلك نرى أن رفاهية الانسان فى المجتمع الحديث ودرجة تقدمه تتوقفان على كفاءة التنظيمات المختلفة التى تباشر استغلال موارد المجتمع وثرواته وحسن إدارتها .

ومن هنا كانت دراسة التنظيم على جانب كبير من الأهمية مما جعلها مجالا خصبا للبحث والتحليل منذ عشرات السنين . وهدف دراسة نظريات التنظيم هو فهم وتفسير السلوك التنظيمى ، بمعنى فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التى يعمل بها . وبناء على هذا الفهم والتفسير يمكن التنبؤ بالسلوك التنظيمى المستقبل وبالتالى محاولة التحكم فيه والسيطرة عليه لتحقيق أهداف الانتاج المحددة .

إن الادارة الحديثة للمشروعات الإنتاجية والاقتصادية على اختلاف أنواعها وغيرها من المؤسسات والتنظيمات تحتاج إلى أساس علمى يحدد العوامل الأساسية التى تحكم سلوك التنظيم وتوضح كيفية عمله وتطوره. ولقد تطورت دراسة نظريات التنظيم وتعددت هذه النظريات الأمر الذى نتج عنه نوع من التضارب والتداخل بحيث اختلطت المفاهيم وتعثر الوصول إلى صورة محددة لماهية التنظيم وكيف يسلك ويتطور .

وهدف هذا البحث تقديم عرض مختصر لأهم نظريات التنظيم وبيان التطور الذى طرأ على الفكر التنظيمى فى السنوات الماضية ومحاولة الوصول إلى مفهوم واضح ومحدد لنظرية تنظيمية شاملة .

معنى النظرية :

النظرية Theory هي تجميع وترتيب للحقائق المعروفة وتقديمها بشكل مترابط يجعل التفسير والتنبؤ ممكنين . والنظرية بهذا المعنى أداة من أدوات العلم حيث تحاول تفسير ظاهرة معينة وتوضيح أسباب سلوكها فى اتجاه معين . وتؤدى النظرية وظائفها فى التفسير وترتيب الحقائق من خلال العمليات الآتية :

١ -- تحديد عدد من العوامل أو المتغيرات الأساسية التى تسهم فى تكوين الظاهرة وتشكيلها independent variables .

٢ — بيان طبيعة التفاعل بين تلك المتغيرات ونوعية العلاقات بينها . أى توضيح العلاقات المتبادلة بين تلك المتغيرات وكيف تؤثر فى بعضها البعض .

٣ — تحديد اتجاه العلاقات بين المتغيرات المكونة للظاهرة بمعنى توضيح ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات عكسية أم طردية .

وبذلك فحين نتحدث عن نظرية التنظيم ، فإنما نحن نبحث عن أساس لتحديد أهم المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمى وبيان طبيعة العلاقات بينها وكيفية تفاعلها لإنتاج أنماط معينة من السلوك التنظيمى .

أنواع النظرية :

نستطيع أن نفرق أساساً بين نوعين من النظريات :

١ — النظرية الوصفية déscriptive Theory.

٢ — النظرية المثالية normative Theory .

والنظرية الوصفية هي التي تصف ماهو كائن فعلا . مثال ذلك حين تصف نظرية التنظيم كيف تعمل التنظيمات القائمة وما هي المتغيرات المحددة لسلوكها وطبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات . أما النظرية المثالية ، فهي التي تصف مايجب أن يكون ، فهي مثالية بمعنى تحديدها لأنماط السلوك الواجب اتباعها . وعلى هذا فإن نظرية البيروقراطية مثلا تقدم مثالا للنظرية المثالية حيث تصف شكل التنظيم المثالي ideal organization وهو يختلف بطبيعة الحال عن التنظيم الواقعي القائم فعلا . ولاشك أن التطور العلمي المفيد يبدأ عادة بتكوين نظريات وصفية ثم ينطلق منها إلى تكوين نظريات مثالية .

المداخل المختلفة لدراسة التنظيم :

هناك عدد متزايد في نظريات التنظيم كل منها تسعى إلى تقديم تفسير لظاهرة التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة عليه . ويؤدي هذا التعدد في نظريات التنظيم إلى وجود مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن « نظرية التنظيم » التي تعطي تفسيراً شاملا وعاما للظاهرة موضع البحث . إن كلا من تلك النظريات تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم ، أو تبدأ بمفهوم أو وجهة نظر تختلف عن غيرها من النظريات . وبالتالي فإن المشكلة الأساسية في دراسة نظريات التنظيم ليست في تفضيل نظرية على نظرية أخرى ، أو إثبات صحة أو خطأ كل من النظريات المتعددة ، ولكن المشكلة هي في إحداث نوع من التجميع أو التكامل والتوحيد integration والتنسيق بين تلك النظريات المختلفة بحيث نخرج في

النهاية بهيكل نظرى Theoretical Model يصلح أساساً لتفسير السلوك التنظيمى والتنبؤ به والتحكم فيه .

إن فائدة وجود مفهوم شامل وموحد للتنظيم تتلخص فى أنه يساعد فى توجيه وترشيد العمل فى مجالات أساسية ثلاثة :

١ — التطبيق والممارسة الإدارية فى التنظيمات المختلفه .

٢ — البحث والدراسة العلمية فى موضوعات الإدارة والتنظيم .

٣ — تعليم وتدريب المديرين .

إن نظرية التنظيم تمثل الإطار الفكرى الذى تتم فى داخله عمليات الإدارة والبحث والتعليم التى تهدف جميعا إلى تمكين التنظيمات القائمة (وتوجيه التنظيمات الجديدة) إلى تحقيق أهدافها التى أنشئت من أجلها .

تصنيف نظريات التنظيم :

يمكن تقسيم نظريات التنظيم المختلفة إلى فئتين أساسيتين :

(أ) النظريات الكلاسيكية أو التقليدية .

(ب) النظريات الحديثه

وسنعرض فيما يلى لأهم ملامح تلك النظريات المختلفة وبيان أوجه الاختلاف فيما بينها :

(أ) نظريات التنظيم الكلاسيكية أو التقليدية .

Clssiealor Traditional organization Theories.

وتضم هذه الفئة نظريات التنظيم التى تركز على عناصر « العمل » و « الهيكل التنظيمى » باعتبارهما عناصر التنظيم الأساسية وما يترتب على ذلك من « تحديد السلطة » و « توزيع المسئولية » وتعيين « نطاق الإشراف والرقابة » .

وتتميز النظريات الكلاسيكية بصفة عامة بكونها نظرية مثالية أى أنها تصف ما يجب أن يكون دون أن تصف الواقع التنظيمى بصفة مباشرة، كما أنها نظريات تفترض الرشد (Rationality) فى أعضاء التنظيم من الأفراد وتعتبرهم من المعطيات (Givens) أى أنه لا تأثير لهم فى سلوك التنظيم. وأخيرا فإن النظريات الكلاسيكية تنظر للتنظيم على أنه نظام مغلق closed system أى أنه منعزل عن البيئة المحيطة به ولا يتأثر بما يجرى فيها من أحداث وتطورات.

والأمثلة على النظريات الكلاسيكية للتنظيم نجدها فى النماذج الآتية :

١ — نظرية البيروقراطية

٢ — نظرية الإدارة العلمية .

٣ — نظرية التقسيم الإدارى (أو مدرسة الإدارة العامة)

وتركز تلك النظريات جميعا على العناصر الآتية باعتبارها المتغيرات الأساسية التى تحكم عمل التنظيم وسلوكه :

١ — تقسيم العمل والتخصص .

٢ — تسلسل السلطة .

٣ — هيكل التنظيم الرسمى .

٤ — نطاق الإشراف والرقابة .

٥ — مبدأ الرشد .

الخصائص العامة للنظريات الكلاسيكية للتنظيم :

يطلق بعض الكتاب لفظ « نموذج الآلة » على نظريات التنظيم الكلاسيكية

ويرجع السبب فى هذه التسمية إلى أنها اعتبرت الأفراد العاملين فى التنظيم بمثابة آلات . فالعنصر البشرى فى النظريات الكلاسيكية ليس من المتغيرات التى تؤثر على سلوك التنظيم وكيفية عمله . وفيما يلى بعض السمات الأساسية التى تميز نظريات التنظيم الكلاسيكية .

• تعتبر تلك النظريات أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الأعمال والمهام ، وأن وحدة التنظيم الأساسية هى الوظيفة وأن لكل وظيفة وصف محدد يوضح بكل دقة الأعمال والواجبات التى — ينبغى على شاغلها القيام بها . أى أن واجبات الفرد محددة وتتطلب نظرية التنظيم الكلاسيكية أن يقوم الإنسان بملاءمة نفسه لمتطلبات العمل .

• هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء التنظيم فى اتجاه يجرى من أعلى إلى أسفل فى شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة إلى العاملين دون أن يكون لهؤلاء الآخرين حق المناقشة ، أى أن هناك أسسا ثابتة وواضحة للاتصال بين أفراد التنظيم تتفق مع التصميم الرسمى له .

• يطبق التنظيم أساليب للقيادة تقوم على استخدام السلطة والنفوذ .

• هناك نطاق محدد للاشراف والرقابة يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته .

• تفترض نظريات التنظيم الكلاسيكية أن كل أعضاء التنظيم يتصفون بالرشد حيث يسعون إلى تحقيق أقصى عائد ممكن . فالمدير يحاول تحقيق أقصى ربح ، والعامل يحاول تحقيق أقصى دخل وهكذا . ويتطلب مبدأ الرشد توفر المعلومات الكاملة عن ظروف العمل وبذلك فإن عمليات اتخاذ القرارات

تصبح فى المفهوم الكلاسيكى عملية حسابية بسيطة وواضحة إذ تتم فى حالة من التأكد التام .

• تعتبر نظريات التنظيم الكلاسيكية أن التنظيم عبارة عن نظام مغلق لايتأثر بالبيئة المحيطة وأن كل ما يتم من أنشطة وعمليات فى التنظيم مرجعها نشاط أعضائه فقط وليس هناك أى مؤثرات خارجية تؤثر فى نشاطه وأعماله .

نظرية البيروقراطية كنموذج لنظريات التنظيم الكلاسيكية :

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وضعها ماكس ويبر Max Weber[1] البداية النظرية للتنظيم العملية . وقد هدف ويبر من تقديم نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإدارى للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمى . ويتصف التنظيم البيروقراطى كما وصفه ماكس ويبر بعدد من الخصائص الأساسية هى :

١ — مجالات التخصص الوظيفى محددة وثابتة وفقا للتنظيم الرسمى . وتنظيم القواعد واللوائح الرسمية عملية تحديد تلك المجالات الوظيفة .

٢ — توزع الأنشطة والأعمال الضرورية لتسيير دفة التنظيم البيروقراطى على أعضائه باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة .

---

(1) Gerth H. H. , and Mills, C. W. , From Max Weber. A Galaxy Book copyright 1946 by Oxford University Press. Reproduced in rnbenstion , A. and Heberstroh, c. , some theories of Organization.

Irwin, Inc., 1960, pp. 65 – 76.

٣ — توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر لتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمى ثابت وفقا لقواعد واضحة ومحددة . وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التى تمنح لعضو التنظيم البيروقراطى ونوعها .

٤ — هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات . وبالتالى لايعين فى التنظيم البيروقراطى إلا من كان مؤهلا لأداء تلك المهام بالطرق المحددة لها .

٥ — ينقسم التنظيم البيروقراطى إلى عدة مستويات متخذا شكلا هرمياً وبالتالى يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطى على المستندات Documents وبالتالى يوجد جهاز من الموظفين والسكتبة مهمتهم الاحتفاظ بتلك الوثائق والمستندات . وعلى هذا يرى ماكس ويبر أن مجموعة العاملين بقسم معين ومايستخدمونه من معدات ووثائق يكونون «مكتب» أو (Bureau)وفى المبدأ يفصل التنظيم البيروقراطى « المكتب » عن النشاط الخاص الموظفين بمعنى أن العمل البيروقراطى يجب أن ينفصل ويبتعد عن حياة الموظف الخاصة .

٦ - إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب . ومن ناحية أخرى فإن التنظيم البيروقراطى يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف حتى ولو كانت ساعات عمله محددة .

٧ — تطبق الإدارة البيروقراطية قواعد وتعليمات العمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبى .

وطبقاً لرأى ماكس ويبر فإن التنظيم البيروقراطى يعتبر التنظيم المثالى حيث يتميز بالمزايا الآتية :

- الدقة — المعرفة الكاملة بأصول العمل
- السرعة — الاستقرار والاستمرار
- الوضوح — تقليل الاحتكاكات بين الأفراد
- خضوع المرؤسين لرؤسائهم — تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل .

الانتقادات الموجهة لنظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

يمكن أن نوجه عدداً من الانتقادات الأساسيـــة لمضمون النظريه البيروقراطية للتنظيم تتركز فى الآتى :

١ — إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للانسان ، الأمر الذى يؤدى إلى احتمال حدوث نتـائج غير متوقعة للسلوك الإنسانى فى التنظيم البيروقراطى قد تساعد على الإهمال وانخفاض الـكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية .

٢ — أن بعض المبادىء التى يقوم عليها التنظيم البيروقراطى قد تساعد على الإهمال وانخفاض الـكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية .

٣ — أن التركيز فى تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف يؤدى إلى زيادة احتمال محاولة الانحراف عن القواعد والتعليمات مما يحتم الالتجاء إلى مزيد من الرقابة والإشراف ، ومن ثم يصل التنظيم إلى موقف يتسم بانخفاض الـكفاءة

وتخصيص جانب كبير من الوقت والجهد للقيام بالأعمال الرقابية وترك الأهداف أو الأعمال الأساسية للتنظيم .

٤ — هناك تناقض واضح بين خصائص التنظيم المثالى كما حددها ماكس ويبر . مثال ذلك التناقض بين فكرة التدرج الهرمى فى الرئاسة والإدارة استنادا إلى السلطة ، وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لاختيار الموظفين .

(٥) وأخيراً فإن نجاح التنظيم وفاعليته لا يتوقفان على الخصائص الذاتية أو الداخلية له فحسب كما تصور نظرية البيروقراطية ، بل إن الظروف والعوامل الخارجية أيضاً تأثيراً ملموساً فى هذا النجاح أو الفاعلية .

نظرية الإدارة العلمية كنموذج لنظريات التنظيم الكلاسيكية :

تقوم فلسفة الإدارة العلمية على أساس أربعة مبادىء رئيسية[1] :

١ — استخدام الأسلوب العلمى فى الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات .

٢ — اختيار الآلات ، والمواد ، والعمال بطريقة علمية سليمة .

٣ — بعد اختيار العامل المناسب وبعد أن يعهد إليه بأداء عمل محدد يجب أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .

٤ — يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد

(1) Taylor, F. The principles of Scientific Management, N. Y. Harper, 1923.

توزيع العمل بينهم على أساس تولى الإدارة مهام التخطيط ، والتنظيم والرقابة وتولى العمال مهام التنفيذ .

وتهدف نظرية الإدارة العلميـة إلى القضـاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية من خلال تقديم مفهوم لطبيعة التنظيم والعوامل المؤثرة عليه . وقد تركزت أفكار الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعى أو مستوى الإنتاج production level ، وقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على مبدأ التخصص وتقسيم العمل حيث يعهد إلى كل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على الطريقة المثلى لأداء ذلك العمل . كذلك ركزت النظرية على مبدأ التعاون واعتبرته السبيل لحل التناقضات بين الإدارة والعمال .

ويمـكن اعتبار الهدف الأساسى لنظرية الإدارة العلمية هو تحليل التفاعل بين خصائص الإنسان والبيئة الاجتماعية وبيئة العمل التى يخلقها التنظيم ، لذلك أطلق عليها بعض الـكتاب تعبير « نظرية التنظيم الفسيولوجية »[1] من ناحية أخرى فقد ركز تايلور فى نظرية الإدارة العلمية على الإنسان باعتباره تابعاً للآلة فى أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية .

أركان نظرية الإدارة العلمية :

(١) وحدة التنظيم الرئيسـية هى العمل Task ونوع العمل موضوع الاهتمام هو الأعمال المصنعية أو الأعمال الـكتابية البسيطة ، وهى تتصف بالتكرار ولا تتطلب تفـكيراً أو حلا للمشاكل من قبل العامل .

---

(1) March, J., and simon, H., Organizations, M. Y. Wiley; 1958 p. 12.

(٢) السلوك الإنسانى فى التنظيم يمكن النظر إليه على أنه سلسلة متتابعة من العمليات أو الأنشطة العادية المنتظمة .

(٣) وبالتالى فإن أقصى ما تهتم به النظرية من صفات العامل الإنسان هى:

الطاقة : أى الحد الأقصى لما يستطيع الإنسان إنتاجه :

السرعة : أى الوقت الذى يستغرقه الإنسان من مستوى كفاءة محدد ويبذل درجة معلومة من الجهد فى إنجاز عمل معين .

القدرة على الاستمرار : أى قدرة الإنسان على الاستمرار فى بذل المجهود العضلى فى مواجهة الشعور بالتعب .

مبادىء التنظيم فى نظرية الإدارة العلمية :

١ — استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل .

٢ — توفير الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة أو المعدل المطلوب .

٣ — استخدام الخبراء المتخصصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.

أى أن نظرية الإدارة العلمية تركز على المتغيرات والخصائص التالية للتنظيم:

١ — العمل .

التخصص وتقسيم العمل .

٣ — افتراض الرشد Rationality فى العمال والإدارة .

٤ — التركيز على هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسى .

٥ — استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل .

٦ — تنميط العمليات .

٧ — وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات .

٨ — توحيد الإجراءات .

٩ — عدم ازدواج الوظائف التنظيمية .

ويعاب على نظرية الإدارة العلمية أنها أغفلت أثر المتغيرات البيئية على أعمال التنظيم واعتبرته بمثابة نظام مغلق، كما أنها أغفلت أهمية العنصر الإنسانى واحتمالات قيام تنظيما غير رسمى من العلاقات الانسانية بين العاملين ، وأخيراً فقد قصرت النظرية اهتمامها على المشكلات الإنتاجيـــة دون غيرها من مشاكل التنظيم .

نظرية التقسيم الإدارى (أو اتجاه الإدارة العامة) :

من بين الكتاب الذين أسهموا فى تقديم أفكار تلك النظرية لوثر جوليك[1] ليندال أرويك[2] ، مونى وريلى[3] ، وهنرى فايول[4] .

وتهتم نظرية التقسيم الإدارى بالعمليات الداخلية للتنظيم ومظاهر الأداء المادى للعمل . والمشكلة الأساسية التى اهتمت بها النظرية هى عملية التنظيم التى تتلخص فى الخطوات الآتية :

(1,2) Gulick, L. H., and Urwick, L. (ed.) Papers on the Science of Administration N. Y. 1937.

(3) Mooney, J. D. and Rilly, A. C., The principles of Organization, N. Y. 1939.

(4) Fayol, H., Industrial and General Administration, London, 1930.

١ — تحديد هدف التنظيم .

٢ — تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .

٣ — تجميع الأعمال أو الأنشطة المماثلة أو المتكاملة فى وظائف

٤ — تجميع الوظائف المماثلة أو المتكاملة فى أقسام

٥ — تجميع الأقسام المماثلة أو المتكاملة فى إدارات .

وتنص النظرية على أن أى عمل تنظيمى يجب أن يحتوى على أنشطة تتعلق بإدارة واحدة فقط وهى الإدارة التى يعمل بها الشخص القائم بالعمل . وقد حددت نظرية التقسيم الإدارى أسس توزيع الأعمال على أقسام التنظيم المختلفة فى الآتى :

١ — التوزيع على أساس الهدف	by purpose
٢ — التوزيع على أسا المرحلة	by process
٣ — التوزيع على أساس الفرد العامل	by person
٤ — التوزيع على أساس المكان	by place
٥ — التوزيع على أساس وظيفى	by function

ومن المبادىء الأساسية التى تقوم عليها نظرية التقسيم الإدارى ما يلى :

١ — أهمية القيادة الإدارية .

٢ — وحدة الأمر .

٣ — الالتزام بخطوط السلطة الرسمية .

٤ — نطاق الإشراف المحدد .

● — استخدام المستشارين staff كأداة للتنسيق والرقابة .

وبصفة عامة فإن نظرية التقسيم الإدارى تهتم بالتكوين الداخلى للتنظيم أو هيكل التنظيم بالدرجة الأولى ولا زال هدف الكفاءة هو ما تسعى إليه النظرية لذا فهى تحدد عـــدداً من مبادىء التنظيم الواجب اتباعها لضمان الكفاءة الإدارية .

تقييم النظريات الكلاسيكية للتنظيم :

تعانى النظريات الكلاسيكية للتنظيم من عدة نقاط ضعف رئيسية تجعلها غير قادرة على تقديم تفسير سليم وشامل لظاهرة التنظيم . وفيما يلى نجمل عدداً من أهم الانتقادات التى وجهت إليها :

١ — تعارض وتناقض المبادىء التى تقدمها نظريات التنظيم الكلاسيكية فقد أوضح هربرت سيمون[1] أن مبادىء التنظيم تتعارض وتتناقض مع بعضها البعض كما هو الحال بالنسبة لمبدأ نطاق الإشراف المحدود ومبدأ تقليل عدد المستويات التنظيمية . كما أن كثيراً من مبادىء التنظيم لا تحتوى على أفكار دقيقة عن كيفية وضعها موضع التطبيق مثل مبادىء التخصص ووحدة الأمر .

٢ — عدم واقعية الفروض التى بنيت عليها النظريات الكلاسيكية للتنظيم من حيث افتراضها أن الإنسان رشيد يسعى لتعظيم المنفعة وبالتالى فإن الحوافز الاقتصادية هى المحرك الوحيد لطاقاته على العمل . إن الإنسان ليس آلة ولكنه تكوين نفسى واجتماعى له رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه .

---

(1) Simon, H., Administrative Behavior, N. Y. The Macmillan Co, 1945, pp. 20 – 44.

وقد أغفلت النظريات الكلاسيكية هذه الجوانب السلوكية الهامة المحددة للأداء الإنساني للعمل .

٣ — كذلك أغفلت النظريات الكلاسيكية أهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب عليها من قيام تنظيم غير رسمي informal organization إلى جانب التنظيم الرسمي الذي تركز عليه النظريات الكلاسيكية .

٤ — إغفال أهمية عمليات اتخاذ القرارات حيث تركز النظريات الكلاسيكية على وصف التكوين الداخلي للتنظيم وكيفية توزيع الوظائف والواجبات بين أجزائه دون أن تدرس عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة عليها .

٥ — إن نظريات التنظيم الكلاسيكية تنظر للانسان على أنه آلة وبذلك فهي تحدد له عملا ثابتا وواجبات محدودة تقلل من حرية في العمل والتصرف .

ب — نظريات التنظيم الحديثة : modern organization theories

تمثل نظريات التنظيم الحديثة تطورا هاما في الفكر التنظيمي حيث عمدت إلى تلافي العيوب وأوجه النقد التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية للتنظيم وقد كانت السمات الأساسية التي ميزت النظريات التنظيمية الحديثة عن النظريات التقليدية ما يلي :

١ — الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني والتركيز على العنصر البشري

باعتبارة من المحددات الأساسية للسلوك التنظيمى . وقد تجلى هذا الاهتمام فى نظريات العلاقات الإنسانية المختلفة .

٢ — النظر إلى التنظيم باعتباره نظاما مفتوحا open system حيث تنشأ بينه وبين البيئة المحيطة علاقات تبادلية ومن ثم يصبح لعوامل البيئة وما يحدث بها من تغيرات تأثير على سلوك التنظيم وكيفية عمله وتطوره .

٣ — لا تقتصر النظريات الحديثة للتنظيم على دراسة التكوين الداخلى وهيكل التنظيم فحسب ، بل تهتم أيضا بدراسة العمليات الداخلية وأوجه التفاعل والتبادل بين أعضاء التنظيم وتركز النظريات الحديثة على دراسة عمليات اتخاذ القرارات وتتبع المراحل التى يمر بها القرار .

٤ — تهتم النظريات الحديثة للتنظيم بدراسة عمليات القيادة والاتصالات واعتبارها من المؤثرات الأساسية المحددة لنشاط التنظيم وكفاءته .

٥ — تركز النظريات الحديثة للتنظيم على دراسة أثر الدوافع الإنسانية وتبحث فى تنوع الحوافز المناسبة لحفز أعضاء التنظيم على بذل الجهود لتحقيق أهداف التنظيم .

٦ — اعترفت النظريات الحديثة للتنظيم بأهمية التنظيم غير الرسمى وحاولت تتبع تأثيره على السلوك التنظيمى .

نظرية العلاقات الإنسانية :

ترتكز نظرية العلاقات الإنسانية على نتائج دراسات وبحوث التون مايو (١)

(1) Elton Mayo, The Human Problems of an Industrial Civilization, N. Y. Macmillan, 1933.

من جامعة هارفارد الأمريكية . وقد لخص مايو أفكاره فيما يلى :

١ — كمية العمل التى يؤديها العامل (وبالتالى مستوى الكفاءة والرشد على مستوى التنظيم) لاتتحدد تبعاً لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية .

٢ — أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسيا فى تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا .

٣ — أن التخصص الدقيق فى الأعمال ، ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الإنتاجية .

٤ — أن العمال لا يسلكون فى العمل أو حين يجابهون الإدارة وسياساتها كأفراد ، وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء فى جماعات .

وبناء على ذلك فقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التى تؤثر فى السلوك التنظيمى كالآتى :

١ — القيادة	Leadership
٢ — الاتصالات	Communications
٣ — المشاركة	Participation

وقد وضحت أهمية هذه المتغيرات نتيجة لدراسات هوثورن Howthorne[1] التى أشرف التون مايو على إجرائها فى الفترة من ١٩٢٧ إلى ١٩٣٢ . وقد

(1) Rostheisberger, F. and Dickson, w. management and The worksr, Cambridge, mass. Harvard Univ. Press, 1939.

استمدت نظرية التنظيم الإنسانية من تجارب هوثورن بعض المبادىء الأساسية أهمها :

١ — أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التى تنشأ بين مجموعات من الأفراد Groups of individuals وليس مجرد عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين .

٢ — أن السلوك التنظيمى يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط جماعية ناشئة من التقاليد والعرف التى تؤمن بها الجماعة وتفرضه على أعضائها .

٣ — أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً فى التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها وعرفها بما يتناسب مع أهداف التنظيم . كذلك فإن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى .

٤ — أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمى فى التنظيم الرسمى عن طريق اشتراك العاملين فى عملية الإدارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

٥ — أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية فى التأثير على سلوك العاملين . لذلك ينبغى النظر إلى عملية الاتصالات وتوفير المعلومات باعتبارها من المتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك التنظيمى .

وبرغم الاختلاف الواضح فى تفكير أصحاب دعوة العلاقات الإنسانية عن المفهوم التقليدى للتنظيم ، فمن الممكن أن نوجه لنظرية العلاقات الإنسانية الانتقادات الآتية :

١ — أن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمى . بل إن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعدده وهو العنصر البشرى :

٢ — أن هناك تناقضا واضحا بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعه العمال ومجموعة الإداريين : من ناحية أخرى فهناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) . كما أوضحت الدراسة أن هناك تناقضا واختلافا بين جماعات الإداريين أيضاً . فقد أوضح دالتون Dalton[1] مدى الخلاف والتناقض بين التنفيذيين line والاستشاريين staff فى أى تنظيم وذلك على العكس من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية التى تبشر بالتعاون التام والتفاهم الكامل بين أعضاء التنظيم .

٣ – أن تركيز نظرية العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل قد يجعل جو العمل أكثر ملاءمة للعامل ، ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل فى عمله أو لن يغير من طبيعة العمل الذى يقوم به .

٤ — أن حركة العلاقات الإنسانية تغفل أهمية التنظيم الرسمى ولا تتبين

(1) Dalton, M. Men Who Manage. N.Y. Wiley, 1959.

أثره فى تحديد سلوك أعضاء التنظيم نتيجة لتركيزها الشديد على أثر التنظيم غير الرسمى .

نظرية التنظيم الاجتماعى [1]:

تهتم نظرية « التنظيم الاجتماعى » كما قدمها « باك » Bakke — بمحاولة تفسير التكوين للتنظيم الداخلى وكيفية تركيبه . وفى هذا فإن نظرية باك تعتبر امتدادا للنظريات الكلاسيكية فى التنظيم وإن كان تصوره لتركيب التنظيم ومكوناته الداخلية والأهمية النسبية لكل من تلك المكونات يختلف اختلافاً أساسياً عن التصور الكلاسيكى .

وفى نظرية باك فإنه يحدد التعريف التالى للتنظيم :

« التنظيم الاجتماعى عبارة عن نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التى تستخدم ، تحول وتدمج معا مجموعة من الموارد الإنسانية ، المادية ، والمالية ، والفكريه ، والطبيعية فى نظام متميز فريد لحل للمشكلات يعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم فى البيئة المحيطة به » .

كذلك يحدد « باك » أربعة مكونات أساسية للتنظيم تمثل الأركان الرئيسية لنظريته هى :

(١) ميثاق التنظيم Charter : أى خلاصة الخصائص والصفات التى تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات . ويحدد الميثاق اسم التنظيم ، وأهدافه ، ووظائفه وسياساته وإجراءات العمل به .

(1) Bakke, E.W. "Concept of the Social Organizetion" . Haire. M. (ed) Modern Organization theory. N. Y. Wiley, 1959, pp 16 —75 .

(٢) الموارد الرئيسية : وهى الموارد البشرية ، والمواد ، ورأس المال ، والطبيعة والأفكار والامة . وتلعب الموارد دوراً هاماً فى تحديد طبيعة السلوك التنظيمى من خلال تأثيرها على تكوين التنظيم الداخلى ومن خلال تحديدها لأنواع الأنشطة المناسبة

(٣) الأنشطة أو العمليات التى يمارسها التنظيم بهدف تحديد ميثاقه والحصول على الموارد اللازمة واستخدامها فى تحقيق أهدافه والمحافظة على كيانه .

(٤) يعتمد التنظيم على عدد من الروابط Bonds التى تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه هى :

(ا) عمليه التداخل Fusion Process

(ب) عملية حل المشا كل Problem Solving

(ج) عملية القيادة Leadership process

نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم [١] .

يقدم أرجيرس Argyris نظرية تحاول تفسير السلوك الانسانى فى التنظيمات المختلفة وهو يرى أن هذا التفسير يعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الانسانى والتحكم فيه ويعتقد أرجيرس أن العنصرين الأساسين فى أى تنظيم اجتماعى هما :

١ — الانسان الفرد Individual

٢ — التنظيم الرسمى Formal Organization

(1) Argyris. C. Pessonality and Organization, N. Y. Harper, 1957 .

إن الانساق يسلك فى التنظيم بوحى من حاجاته وإدراكه للعالم المحيط به ، وانه يسعى إلى الاحتفاظ بتوازن شخصيته واستقرارها . كذلك فان الشخصية الانسانية تميل إلى التطور والنضج وأن صفات الاستقلال والتسلط والسيطرة تزداد مع نمو الشخص وتطور شخصيته . ومن ناحية أخرى فان التنظيم الرسمى يتصف بالمنطق والرشد أى أن أنواع السلوك التنظيمى هى تصرفات مقصودة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة . كذلك يتصف التنظيم الرسمى بالتخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والتوجيه .

وتقوم نظرية أرجيرس على أساس مبدأ رئيسى وهو « أن هناك تناقضا أساسياً بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية ، وبين خصائص التنظيم الرسمى » كذلك فإن تطبيق مبادىء النظريات الكلاسيكية للتنظيم على الأفراد العاديين ذوى الشخصيات النامية الصحيحة يؤدى إلى حالة من الصراع حيث لا تتفق خصائص كل منهما ولا تتجانس . ونتيجة هذا التناقض فى رأى ارجيرس هى الإحباط والشعور بالفشل من جانب أفراد التنظيم ومن ثم تدهور الكفاءة التنظيمية وارتفاع تكلفة العمل . كذلك يرى ارجيرس أن فلسفة الإدارة قد تؤدى فى بعض الأحيان إلى جعل الأفراد يمعنون فى سلوكهم المعادى للتنظيم الرسمى وذلك حين تشتد الإدارة فى استخدام أساليب القيادة الآمرة والرقابة الدقيقة .

ويرى ارجيرس أن السبيل إلى الكفاءة التنظيمية وإزالة التناقض بين الفرد والتنظيم الرسمى يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة الذى يركز على الأفراد ومشاكلهم ، والاتجاه إلى تكبير حجم العمل بالنسبة للفرد Job Enlargement وتخفيف حدة الرقابة الإدارية .

نظرية التفاعل :

تقوم نظرية التفاعل interaction التى قدمها وليام فوت وايت على ثلاثة مفاهيم أساسية هى .

١ — مفهوم التفاعل interaction

٢ — مفهوم الأنشطة activities

٣ — مفهوم المشاعر sentiments

تلك المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ، بمعنى أن أيا منها يؤثر على الآخرين ويتأثر بها ، ومن ناحية أخرى فالمفاهيم الثلاثة عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع .

ويرمز التفاعل إلى الاتصالات التى تتم بين الأشخاص المختلفين ، أما الأنشطة فهى عبارة عن التصرفات الإنسانية المختلفة . ويشير تعبير المشاعر إلى أفكار الناس وإدراكهم للأمور المحيطة بهم .

إن وايت يعتبر التنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية، وما يترتب عليها من مشاعر . وإن هذا التنظيم فى علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها .

ويقسم وايت البيئة المحيطة بالتنظيم إلى :

١ — البيئة القانونية

---

(1) Whyte, W. F., Man and Organization : Three Problems iu Human Relation, N. Y. Irwin, 1959.

٢ — البيئة لاقتصاديه

٣ — البيئة التـكنولوجية

٤ — البيئة الاجتماعية والثقافية

إذن نستطيع أن نلخص فـكرة وايت عن التنظيم على أنه مجموعة من التفاعلات المنتظمة بين الأعضاء ، كذلك فإن الأنشطة المختلفة داخل التنظيم تأخذ نمطا منتظما . وبالتالى فإن التغير فى نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطويرا فى أنماط الأنشطة وفى المشاعر . أى أن عناصر التنظيم الأساسية هى :

١ — الأفراد وتفاعلاتهم ومشاعرهم .

٢ — الأنشطة أو التصرفات الإنسانية .

٣ — البيئة المحيطة .

نظرية الدافعيـة (١)

تمثل نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من سنوات من البحث الميدانى فى تنظيمات فعلية وقائمة . وتستند النظرية إلى مفهوم أساسى يؤكد أهمية العنصر البشرى فى الإنتاج وتأثير السلوك الإنسانى داخل التنظيم على فعاليات التنظيم وإنجازاته .

وترتـكز نظرية الدافعية على أربعة مفاهيم أساسية هى :

---

(1) Likert. R. New Patterns of Management. N.Y, Mc Graw - hill, 1961.

١ — الاستناد إلى مبادىء التنظيم الأساسية .

٢ — استخدام الدوافع للعمل بشكل علمى سليم .

٣ — استخدام التفاعل والاتصال بين أعضاء التنظيم .

٤ — الاعتماد على أساليب علمية لقياس النتائج المادية والإنسانية للعمل .

وعلى ضوء هذه الأسس الأربعة يقدم ليكرت تصوره عن التنظيم كالآتى:

إن التنظيم عبارة عن تكوين إنسانى يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه . ولهذا التنظيم خصائص أساسية وأنشطة محددة هى :

١ — هناك هيكل للتنظيم Structure

٢ — هناك عمليات للملاحظة وتجميع البيانات وقياس الحالة الداخلية للتنظيم وحالة المجتمع أو البيئة التى يعمل فيها وتحديد نوع العلاقة بين التنظيم والمجتمع .

٣ — هناك شبكات للاتصال تنتقل من خلالها المعلومات .

٤ — هناك عمليات لاتخاذ القرارات .

٥ — يحتوى التنظيم على موارد تقوم بالعمل وتنفيذ القرارات كالأفراد والآلات والمعدات .

٦ — يمارس التنظيم أنواعاً مختلفة من التأثير والنفوذ على أعضائه حتى يقوموا بتنفيذ القرارات .

٧ — للتنظيم أبعاد وأسس من الدوافع والاتجاهات التى تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه القيام بما يطلب إليهم من أعمال .

وتستند هذه النظرية إلى مفهوم أساسى مؤداه أن المرءوسين فى التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية فى المواقف التى يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتى يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية . كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية فى المواقف التى تهددهم أو التى تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية .

عناصر نظرية ليكرت فى التنظيم :

١ — نظام متكامل من الأنشطة التى تحقق التوازن الداخلى للتنظيم .

٢ — هيكل التنظيم المبنى على أساس جماعى تحقيقاً لهدف خلق وتنمية التفاعل المؤيد لمشاعر الأفراد والحافز لدوافعهم على العمل وتحقيق أهــداف التنظيم.

٣ — جماعات العمل .

٤ — القيادة الإدارية وأسلوب الإشراف .

٥ — جو العمل الداخلى .

٦ — الأفراد بما لهم من قدرات ومهارات واستعدادات شخصية للعمل .

٧ — علاقات العمل من تعاونية ومؤيدة للفرد أو تنافسية .

٨ — وسائل القياس وتتبع التغيرات والنتائج الداخليـة فى التنظيم وفى المجتمع المحيط .

٩ — الاتصالات داخل التنظيم .

١٠ — عمليات اتخاذ القرارات .

١١ — محاولات التأثير والسيطرة من جانب بعض أعضاء التنظيم .

١٢ — المشاركة فى الإدارة واتخاذ القرارات .

ويركز ليكرت فى كتابه الأخير[1] على عدد من العوامل التنظيمية هى :

١ — عمليات القيادة .

٢ — عمليات الاتصال .

٣ — طبيعة القوى الدافعية .

٤ — طبيعة عمليات التفاعل والتأثير المتبادل .

٥ — طبيعة عمليات اتخاذ القرارات .

٦ — طبيعة عملية تحديد وترتيب الأهداف .

٧ — طبيعة عمليات الرقابة فى التنظيم .

نظرية التوازن التنظيمى :

فى ذات الوقت الذى كان تيار العلاقات الإنسانية والنظريات الحديثة للتنظيم سائداً ومنتشراً ، كان هناك تيار آخر من الفكر التنظيمى أكثر عمقا وأصالة يتطور ببطء ولكن بشكل ترك أثراً كبيراً فى النظرية التنظيمية ففى سنة ١٩٣٨ ، ظهر كتاب « وظائف المديرين » لشستر برنارد[2] وتلاه كتاب « السلوك الإدارى » لهربرت سيمون[3] . وقد أثار هذان الكتابان تأثيراً

(1) Likert, R. The Human Organization. N. Y Mc Graw - Hill, 1967.

(2) Bernard, C., Functious of the Executives, Combridge, Mall, 1938.

(3) Simon, H. A. Administrative, Behavior N. Y. Macmillan, 1945.

عنيفاً فى طبيعة الفكر التنظيمى وأحدثا تحولا أساسياً فى نظريات التنظيم . فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمى ، وبعد أن بالغت نظرية العلاقات الإنسانية فى وصف أهمية العنصر البشرى وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد على الإسهام فى العمل التنظيمى ، جاء برنارد وتلاه سيمون ووضعا أساساً جديداً فى النظر إلى التنظيم هذا الأساس هو اعتبار التنظيم نظاما اجتماعيا Social System يقوم باتخاذ القرارات . وبالتالى أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات . كذلك فقد ركز برنارد على اعتبار التنظيم نشاطاً تعاونياً وبالتالى لابد من توافر عنصر الرغبة فى الاشتراك لكى يتم تحقيق الهدف . وبذلك وضع دور الفرد فى مكانه الصحيح . ومن ناحية أخرى فقد اتجه برنارد وسيمون إلى توسيع فكرة النظام المفتوح بأن جعلا أعضاء التنظيم يضمون أصحاب رأس المال ، ورجال الادارة والعاملين بالمشروع من ناحية ، كذلك العملاء والمتعاملين مع التنظيم وبذلك فقد إعطيا لفكرة البيئة معنى جديداً .

وسنعرض فيما يلى لأفكار سيمون باعتبارها نموذجا للفكر التنظيمى الحديث :

— يعرف سيمون التنظيم كالآتى :

« أن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد . من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التى تحكم عمليات اتخاذ القرارات كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل »

— إن التنظيم كما عبر عنه سيمون هو عبارة عن مجموعة العلاقات التى

تنشأ بين عدد من الناس . وأى شيء يتم تحقيقه داخل التنظيم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الناس . إن السلوك الإنسانى لايعتبر سلوكا تنظيميا إلا فى حالة قبول مجموعة الأفراد أن تتأثر قراراتهم وسلوكهم باشتراكهم فى التنظيم .

ويرى سيمون أن السبب الذى الذى يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم لسلطته هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام ومشاركتهم فى أعمال التنظيم سوف يسهم فى إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية . وعلى هذا الأساس يقدم سيمون فكرة التوازن بين المساهمات التى يقدمها الفرد للتنظيم contributions والمغريات التى يحصل عليها الفرد من التنظيم inducements ويعتبرها أساساً لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك فى الأعمال التنظيمية . إن الفرد يسعى لتحقيق احتياجاته ورغباته الشخصية وهو يقبل العمل فى التنظيم ويخضع لسلطانه طالما كان هذا العمل مؤديا إلى مساعدته على تحقيق أهدافه الشخصية .

وبالتالى نستطيع أن نركز مبادىء نظرية التوازن التنظيمى فيما يلى :

١ ــ التنظيم عبارة عن نظام من السلوك الاجتماعى المتداخل لعدد من الأفراد الذين نطلق عليهم اسم « المشتركين » فى التنظيم .

٢ ــ يحصل كل مشترك (وكل مجموعة من المشتركين) على مغريات من التنظيم لقاء ما يبذله من أجل التنظيم من مساهمات .

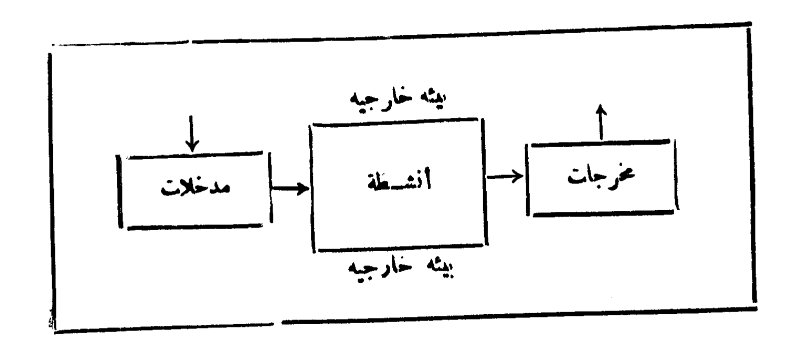
٣ ــ يستمر كل مشترك فى تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما أن المغريات التى تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة مساهماته من وجهة نظره الشخصية وأخذا فى الاعتبار البدائل الأخرى المتاحة له .

٤ ـ المساهمات المقدمة من جماعات المشتركين المختلفة هى المصدر الذى يستمد منه التنظيم المغريات التى يقدمها للمشتركين .

٥ — إذن يعتبر التنظيم فى موقف متعادل اقترح ويستمر فى البقاء طالما أن المساهمات كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات .

نظرية النظام المفتوح :[1]

تقوم فكرة النظام المفتوح على النظر إلى التنظيم باعتباره يعمل فى بيئة محددة لها مواصفاتها وخصائصها . من تلك البيئة يحصل النظام المفتوح على الموارد أو المدخلات inputs التى يقوم بتحويلها إلى مخرجات (سلع وخدمات) outputs يقدمها مرة ثانية للبيئة أو المجتمع المحيط . ويمكن تصور النظام المفتوح على الشكل التالى :



(1) Von Bertalanffy, L., The Theory of Open Systems in physics and biology, Science III, 1950, pp 23 – 28.

التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً :

استناداً إلى نظرية النظام المفتوح يمكن أن نصف التنظيم (أيا كانت طبيعته سواء شركة صناعية ، مؤسسة عامة ، مدرسة ، . . . .) باعتباره أداة يتم بموجبها تحويل الموارد أو المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى منتجات أو مخرجات ويعتمد التنظيم فى أدائه لهذه العمليات على العلاقات المتبادلة بينه وبين البيئة أو المجتمع المحيط .

كذلك يمكن النظر إلى التنظيم باعتباره مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتناسقة التى يقوم بها عدد من الأفراد بهدف :

١ ـ الحصول على المدخلات أو الموارد .

٢ ـ تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات .

٣ ـ التخلص من المنتجات أو المخرجات .

مثال ذلك فى مشروع صناعى تتمثل المدخلات أساساً فى المواد الخام والعمل ، ويتطلب الحصول عليها بذل أنواع من النشاط الإنسانى . ومن ناحية أخرى فان مزج هذه المدخلات وتحويلها إلى منتجات نهائية يتطلب أيضاً مزيداً من النشاط الإنسانى فى العمليات الإنتاجية والفنية المختلفة . وأخيراً فان الإنتاج النهائى (المخرجات) لابد وأن يعود مرة أخرى للمجتمع وهذا يتطلب نشاطا إنسانيا من نوع مختلف لعرض وبيع تلك المخرجات مقابل النقود التى تستخدم فى الحصول على مزيد من المدخلات وهكذا يستمر التنظيم فى عمله .

أجزاء التنظيم :

استنادا إلى تعريف التنظيم على أنه نظام مفتوح . فاننا نستطيع أن نقسم أى تنظيم إلى الأجزاء الآتية :

١ — الجزء الفنى أو الإنتاجى : ويتعلق بعمليات تحويل الموارد إلى إنتاج نهائى .

٢ — الجزء التسويقى : ويختص بتوفير الموارد من ناحية وعرض الإنتاج النهائى للبيع من ناحية أخرى .

٣ — الجزء الإدارى : ويختص بالمهام الآتية :

* إدارة نظم الاتصالات فى التنظيم .

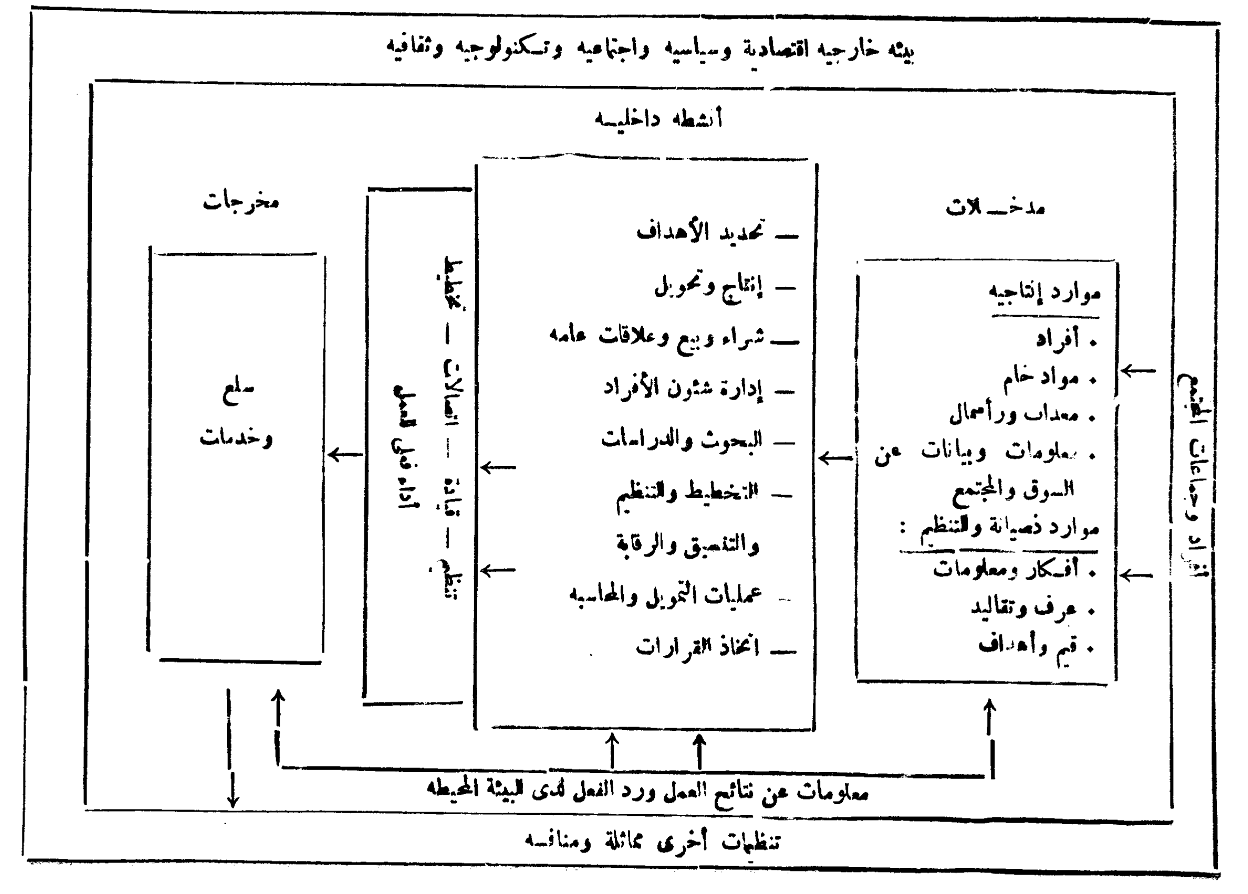
* إدارة شئون الأفراد .

* تطبيق القواعد والتعليمات .

٤ — الجزء الخاص بالبحوث : ويختص بالقيام بالدراسات وتجميع المعلومات اللازمة للاداء .

٥ — الإدارة العليا : للتنسيق بين الأجزاء المختلفة ورسم السياسات واتخاذ القرارات .

وبذلك نستطيع تقديم صورة متكاملة للتنظيم كما يلى :


بيئه خارجيه اقتصادية وسياسيه واجتماعيه وتكنولوجيه وثقافيه
أنشطه داخليـه
مدخـلات
موارد إنتاجيه
• أفراد
• مواد خام
• معداب ورأسمال
• معلومات وبيانات عن السوق والمجتمع
موارد لصيانة والتنظيم :
• أفكار ومعلومات
• عرف وتقاليد
• قيم وأهداف
— تحديد الأهداف
— إنتاج وتحويل
— شراء وبيع وعلاقات عامه
— إدارة شئون الأفراد
— البحوث والدراسات
— التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة
— عمليات التمويل والمحاسبه
— اتخاذ القرارات
تنظيم — قيادة — اتصالات — تخطيط
أداء فنى للعمل
مخرجات
سلع وخدمات
معلومات عن نتائج العمل ورد الفعل لدى البيئة المحيطه
تنظيمات أخرى مماثلة ومنافسه
أفراد وجماعات المجتمع

أهم المـــراجع

1 – Weber, M., The Theory of Social and Economic Organization, A. N, Henderson and Taleott Parsons (Trans). (Ed) N. Y. The Free press of Glencoe, 1947

2 – March, J. and Simon, H. Organizations. N. Y, Wiley, 1958.

3 – Mason Haire et. al Modern Organization theory (ed.) N. Y., Wiley, 1958

4 – Simon, H. Administrative Behavior, N. Y. Macmillan C C, 1945.

5 – Katz, D. and Kahn R., The social Psychology of Organizations, N. Y. Wiley & sons, 1966.

6 – Likert, R. The Human Organization; N. Y. Mc Graw — hill 1967.

7 – Bernard, C. The Functions of the Executive, Cambridge, Mass. Harvard Univ. Press, 1938.

8 – Thompson, J. D. Organizations in Action, N. Y. Mc Graw — Hill, 1967.

9 — Argyris, C. Understanding Human Behavior in Organizations. In Organization. in Haire, M. (ed) Modern Organization Theory, Miley, 1958.

10 – Lawrence, P. R., and Lorsch Lorsch, J. W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Univ, 1967.

مطابع سجل العرب
شارع بستان الدكة - ٩ عماد الدين : القاهرة
تليفون - ٩٣٢٧٣٦